

創業者と事業継承者ではどう異なるか

—経営に対する認識，経営の目的，大学への期待—

村上直樹

要約

本章の目的は「経営者アンケート」に回答いただいた経営者が自身，創業者であるか，事業継承者であるかによって経営に対する認識（「経営上重要な資質・能力は何か」を尋ねる問5への回答），企業を経営する目的（問7への回答），大学に期待する役割（問13への回答）が異なるか否かを統計的に確認することである。simple Regression Model, Ordered Probit Model, Logit Model および Seemingly Unrelated Regression Model を推計することにより，他の要因，すなわち性別，年齢，経営者に就任した年齢，理系学部出身か文系学部出身か，学部卒か大学院卒か，経営している企業の操業年数，従業員数，所属業種と所在都道府県といった点で同じ経営者を比較し，以下のような結果を得た。

まず，経営に対する認識として，（1）事業継承者は創業者に比べて経営戦略を策定する能力，および組織をまとめる統率力・リーダーシップが重要であると考えている。（2）一方，製品・サービスを開発する能力については創業者のほうが事業継承者に比べて重要と考える傾向がある。二番目として企業を経営する目的については，（1）創業者は事業継承者に比べて高い所得を得たいという目的意識が弱い。（2）また，性別や年齢に関係なく働きたいからという目的は事業継承者のほうが創業者に比べてより強く持っている。

さらに三番目として経営上，大学に期待する役割については，（1）創業者が事業継承者に比べて在学生との交流の場の提供に期待する度合いが大きい。（2）それに対して経営戦略・事業計画策定に関する相談については事業継承者のほうがより大学に期待している，といったことが統計的に明らかとなった。実業界で活躍する出身者が抱くそうした期待・要望に大学としてどう応えるのか，具体性を持った取り組みが急がれる。

1. はじめに

現在は同じ様に経営者であっても，その企業の創業者か，創業者ではなく事業の継承者であるかによって，経営等に関する考え方が異なるかもしれない。本章では主にそうした観点から「日本大学出身経営者アンケート」（以下，経営者アンケート）の結果を分析する。

より具体的に本章では経営者アンケートにおける3つの質問に対する回答を分析対象とする。まず一つ目は問5「自社を経営する上で以下の資質・能力は重要だと思いますか，重要ではないと思いますか」という質問である。この質問は具体的に「a. 経営戦略を策定する能

力」等9項目をあげ、「非常に重要」から「重要でない」までの4択で回答を求めるものである。

二番目は問7「企業を経営する目的について」、「①高い所得を得たい」等6項目から当てはまるものを選んでもらう形式（複数回答可）の質問である。さらに、三番目は問13「あなたが自社を経営するのにあたり大学に期待する役割について」尋ねる質問である。この質問は具体的に「a.経営戦略・事業計画策定に関する相談」をはじめとする7項目をあげ、「期待する」から「期待しない」までの4択で回答を求めている。

本章では上述の問題意識に立って、3つの質問に対する回答の違いを説明する回帰分析を試みる。本章の分析からは因果関係を特定することは難しいが、他の要因をコントロールした下で回答経営者が自身創業者であるか、事業継承者であるかの違いによって、たとえば経営上必要と考える資質・能力がどう異なるか、を明らかにすることには意義があるであろう。

以下、つづく第2節では経営上重要な資質・能力（問5）に関する回答を対象とした分析を行う。第3節では企業を経営する目的について（問7）の回答を分析する。第4節は経営する上で大学に期待する役割について（問13）の回答をとりあげる。第5節では第2節と同じ経営上重要な資質・能力について回帰式間の関係を考慮した「見かけ上無関係回帰」(Seemingly Unrelated Regression, SUR)による分析を行う。本章の結論は第6節で述べる。

2. 経営にとって重要な資質・能力

本節では経営者アンケートの問5「自社を経営する上で以下の資質・能力は重要だと思いますか、重要ではないと思いますか。」を対象とした分析を行う。この問5では具体的に「経営戦略を策定する能力」など9つの資質・能力をあげ、それぞれについて「①非常に重要」、「②ある程度重要」、「③あまり重要でない」および「④重要でない」の4つから当てはまるものを選んでもらっている。

本節では、そうした4つの選択肢に重要度の高い順に1から4の数字を割り当て、それを被説明変数とした回帰分析を試みる。説明変数とするのは、まず経営者アンケートの問3の回答より作成した自分自身が創業者であるか、創業者ではなく事業継承者であるかを区別するダミー変数（「創業者ダミー」、創業者の場合を1、事業継承者を0とする）である。なお、事業継承者には問3における「②創業者の親族」、「③創業者とは親族関係になく、社員として勤務し、内部昇進により経営者に登用された」、「④創業者とは親族関係になく、経営者として社外から招聘された」および「⑤その他」が含まれる。この説明変数によって、たとえば創業者は事業継承者に比べて経営戦略を策定する能力が重要であると考えているか否かを確認することができる。

経営にとってどのような資質・能力が重要であるかと考えるかは経営者の年齢によっても異なると考えられる。そこで経営者の年齢を説明変数に含めた。さらに、回答経営者が当該企業の経営者になった時の年齢もどのような資質・能力が重要と考えるか、に影響すると思わ

表 1 説明変数の基本統計量

変数名	定義等	サンプル数	平均	標準偏差	最小	最大
創業者ダミー	創業者=1, その他=0	367	0.218	0.413	0	1
男性ダミー	男性=1, 女性=0	362	0.989	0.105	0	1
年齢	2019年4月1日現在	361	61.2	10.0	32	89
就任年齢	10段階 (①20歳未満～⑩60歳以上)	366	5.8	1.9	1	10
理系ダミー	理系学部出身=1, その他=0	364	0.541	0.499	0	1
大学院ダミー	大学院卒業者=1, その他=0	367	0.027	0.163	0	1
操業年数	2019- 創業年	359	56.8	29.0	5	200
従業員数	常用パートを含む.	360	201.9	1511.4	4	23237

れる。そこで経営者に就任した時の年齢「就任年齢」も説明変数の1つとした。

日本大学は文系および理系の多くの学部を有している。回答経営者が理系学部出身であるか文系学部出身であるかの違いを確認するため「理系ダミー」（回答経営者が理工学部、生産工学部、工学部あるいは生物資源学部出身の場合1の値をとり、それ以外の法学部、文理学部¹⁾、経済学部、商学部、芸術学部、国際関係学部出身の場合は0の値をとる²⁾を説明変数に含めた。また、大学院卒業による効果を検討するため「大学院ダミー」（大学院出身者を1、それ以外を0とする）も説明変数とした。

以上の変数は「男性ダミー」（男性は1、女性は0とする）と併せて回答経営者の個人特性であると言える。本章ではさらに回答者が経営する企業の特徴として操業年数と従業員数（常用パートを含む）を説明変数とした。

以上の説明変数に係る定義、基本統計量は表1に掲げた。とくに経営者に就任した年齢について経営者アンケートでは①20歳未満、②20～24歳、③25～29歳…⑩60歳以上という10段階から選択してもらう形式で回答を求めており、変数「就任年齢」は①～⑩にそれぞれ、1～10の数字を割り当てて作成した。表1によると創業者は全サンプルの21.8%であることがわかる。また、ほとんどが男性であり（98.9%）、平均年齢は61.2歳である。

さらに平均の「就任年齢」は40歳前後であり、理系学部出身者は半数強の54.1%を占める。大学院卒業者はごくわずかの2.7%にすぎない。また、企業特性としての平均操業年数は56.8年、平均従業員規模は201.9人である。そのほか回答者が経営する企業が属する業種

1) 文理学部には理系、文系両方の学科が設置されているが本稿では便宜上文系（非理系）に分類した。

2) 日本大学にはそのほか医歯薬系学部が存在するが、回答経営者の中でそれらの学部出身者はいなかった。なお、ごく少数（4人）短期大学部等その他出身者が存在するが、それらは非理系に分類した。

による違いを考慮するため、その他業種を含む15の「業種ダミー」を説明変数に加えた³⁾。さらに、同じく当該企業が所在する都道府県の効果を調整するため「都道府県ダミー」を説明変数とした⁴⁾。なお、推計に当っては「年齢」、「就任年齢」、「操業年数」および「従業員数」は対数をとった。

各設問に関する推計結果は表2に示したとおりである。モデル(1)から(4)までは「経営戦略を策定する能力」(「経営戦略」と略記)の重要性に関する推計結果である。そのうちモデル(1)と(2)は普通最小二乗法による結果であり、そのうちモデル(1)は「業種ダミー」と「都道府県ダミー」を含まない結果、モデル(2)はそれらを含む結果である。一方、モデル(3)と(4)は順序プロビット回帰による推定結果であり、モデル(3)は「業種ダミー」と「都道府県ダミー」を含まない結果、モデル(4)は含む結果である。

以下、モデル(5)から(12)までは「ビジネスモデルを構築する能力」(「ビジネスモデル」)、「製品・サービスを開発する能力」(「製品開発力」)、「製品・サービスを顧客に売り込む営業力」(「営業力」)、「組織をまとめる統率力・リーダーシップ」(「統率力」)、「新しいことに挑戦する積極性・チャレンジ精神」(「チャレンジ精神」)、「景気動向や経済政策など経済全般に関する知識」(「経済知識」)、「財務状況を把握する能力」(「財務把握」)、「資金を調達する能力」(「資金調達」)に関する順序プロビット回帰による推定結果であり、すべて説明変数として「業種ダミー」と「都道府県ダミー」を含んでいる。

まず、「経営戦略」の重要性に関する結果(モデル1から4)を検討しよう。はじめにモデル間の係数推定値およびその有意性については、ほぼ同様な結果であると判断できる。ただし、「年齢」については普通最小二乗法、順序プロビット回帰いずれの推定方法による場合であっても、「業種ダミー」と「都道府県ダミー」を含めた場合、係数推定値およびその有意性がかなり低下している。その点に留意しつつも、ここではモデル(4)の結果を詳しく見ることにする。

「創業者ダミー」の係数推定値はプラスで有意な結果である。被説明変数の数字が小さいほど経営戦略を策定する能力が重要であると考えていることを意味するので、この推定結果は他の要因が同じであると創業者に比べて事業継承者がこの能力をより重視する傾向にあることを示している。創業あるいは起業活動と、(その後の)経営活動の性質の違いを示唆していると考えられる興味深い結果と言えよう。

「男性ダミー」は(通常の水準では有意とは言えないものの)マイナスの係数推定値が得られた。男性経営者は女性経営者に比べて、経営戦略を策定する能力を重要視していること

3) 業種分類は①建設業、②製造業、③電気・ガス・水道業、④情報通信業、⑤運輸・郵便業、⑥卸売・小売業、⑦金融・保険業、⑧不動産・物品賃貸業、⑨専門・技術サービス業、⑩宿泊・飲食サービス業、⑪生活関連サービス・娯楽業、⑫教育・学習支援業、⑬医療・福祉、⑭複合サービス業、⑮その他である。

4) 滋賀、鳥根、香川、宮崎、奈良についてはそれぞれ回答が1件のみであったため近接する京都、鳥取、愛媛、鹿児島、京都と合体させた。

表2 自社を経営する上で重要な資質・能力^a

	(1) 経営戦略	(2) 経営戦略	(3) 経営戦略	(4) 経営戦略	(5) ビジネス モデル	(6) 製品開発力	(7) 営業力	(8) 統率力	(9) チャレンジ 精神	(10) 経済知識	(11) 財務把握	(12) 資金調達
創業者ダミー	0.276** (2.30)	0.353** (2.51)	0.541*** (2.34)	0.755*** (2.67)	0.396 (1.57)	-0.356 (1.40)	0.106 (0.41)	0.804*** (2.73)	-0.024 (0.09)	0.277 (1.10)	0.167 (0.61)	0.480* (1.94)
男性ダミー	-0.453 (1.42)	-0.247 (0.68)	-0.939 (1.63)	-0.594 (0.89)	-1.724*** (2.74)	-1.136* (1.79)	-0.822 (1.31)	-1.471* (1.95)	-0.473 (0.69)	0.159 (0.24)	1.104 (1.35)	0.566 (0.87)
年齢	0.577*** (2.63)	0.401 (1.55)	1.018** (2.34)	0.082 (1.52)	0.774* (1.67)	0.278 (0.60)	0.020 (0.04)	-0.870 (1.61)	0.375 (0.76)	-0.351 (0.76)	0.136 (0.27)	0.181 (0.40)
就任年齢	-0.379*** (3.69)	-0.383*** (3.33)	-0.611*** (3.10)	-0.671*** (2.94)	-0.378* (1.84)	-0.303 (1.48)	-0.159 (0.76)	-0.152 (0.64)	-0.272 (1.25)	-0.314 (1.53)	-0.219 (1.00)	0.028 (0.14)
理系ダミー	0.003 (0.04)	0.014 (0.16)	-0.017 (0.12)	-0.028 (0.17)	0.153 (1.00)	-0.272* (1.80)	0.367** (2.34)	0.100 (0.57)	-0.131 (0.82)	-0.081 (0.53)	0.023 (0.14)	-0.089 (0.59)
大学院ダミー	0.612*** (2.87)	0.586** (2.45)	1.139*** (2.98)	1.198*** (2.78)	0.494 (1.19)	0.078 (0.19)	0.706* (1.70)	1.006** (2.32)	0.573 (1.35)	0.562 (1.35)	1.325*** (3.10)	1.318*** (3.18)
操業年数	0.046 (0.58)	0.140 (1.44)	0.097 (0.62)	0.298 (1.45)	0.352** (1.97)	0.191 (1.09)	0.203 (1.12)	0.422** (2.06)	0.186 (0.95)	0.188 (1.08)	0.297 (1.56)	0.346** (2.00)
従業員数	-0.039 (1.39)	-0.049 (1.56)	-0.079 (1.36)	-0.099 (1.49)	-0.210*** (3.53)	-0.052 (0.91)	0.014 (0.23)	-0.019 (0.27)	-0.093 (1.47)	-0.081 (1.43)	0.022 (0.37)	0.129** (2.33)
定数項	0.105 (0.12)	0.431 (0.41)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
業種ダミー	含まず	含む	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
都道府県 ダミー	含まず	含む	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
決定係数	0.133	0.257	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
対数尤度	-	-	-275.6	-237.4	-323.7	-326.9	-305.5	-215.4	-280.3	-313.1	-260.9	-384.4
サンプル数	341	329	341	329	329	329	329	329	329	329	329	329

^a モデル(1)と(2)は普通最小二乗法による推定結果、括弧内はt値の絶対値。モデル(3)～(12)は順序プロビット回帰による推定結果、括弧内はz値の絶対値。
***, **, *はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意なことを示す。

がわかる。「年齢」については有意性は低い（「業種ダミー」と「都道府県ダミー」を含めることによって有意性が低下した）ものの、プラスの係数推定値が得られており、年齢が若い経営者ほど経営戦略策定能力を重視していることがわかる。「就任年齢」の係数推定値はマイナスで有意な結果である。就任年齢が相対的に高い——「年齢」を調整しているので、経営者としての経験が相対的に短い——経営者ほど、経営戦略策定能力を重要と考えている。

学歴に関する2つの説明変数のうち「理系ダミー」については有意性がかなり低いのに対して「大学院ダミー」はプラスで有意な推定結果が得られた。経営戦略策定能力を重視するのは学部卒の経営者である。回答者が経営する企業の特性に関してはいずれも有意性は低いものの、「操業年数」はプラス、「従業員数」はマイナスという推計結果が得られた。操業年数が短い企業あるいは従業員規模の大きい企業の経営者ほど経営戦略策定能力を重視する傾向がある。

次にビジネスモデルを構築する能力に関する結果に移ろう（モデル5）。まず、有意性は高くないものの、事業継承者のほうが創業者に比べてこの能力を重視する傾向のあることがわかる。他の説明変数に関しては男性経営者のほうが女性経営者に比べて、ビジネスモデル構築能力を重要と考えている。年齢については若い経営者のほうがビジネスモデル構築能力を重視するという傾向が見られる。また、年齢が同じであるとする、経営者となった年齢が遅い、すなわち経営者としての経験が短い回答者のほうがビジネスモデル構築能力を重視している。企業特性に関しては「経営戦略」と同様の傾向、すなわち操業年数が短い企業あるいは従業員規模の大きい企業の経営者ほどビジネスモデル構築能力を重視する傾向が高い有意性をもって見いだされた。

3番目の「製品・サービスを開発する能力」（モデル6）を重視するか否かについては、有意性は高くないものの創業者のほうがより重視するという傾向が見られる点で興味深い。そのほか男性のほうがこの能力を重視している。また、理系出身の経営者のほうがそうした開発力を重視しているという結果（「理系ダミー」の係数推定値がマイナスで有意）はもっともらしい。

では、「製品・サービスを顧客に売り込む営業力」（モデル7）についてはどうか。営業力を重視するか否かを有意に説明する要因は少ないが、「理系ダミー」の係数推定値がプラス、すなわち文系（非理系）学部出身の経営者ほど営業力を重視するというもっともらしい傾向が見られる。また、大学院を卒業している経営者は営業力の重要性に対する認識が弱いという結果も得られている。

「組織をまとめる統率力・リーダーシップ」（モデル8）の重要性に関する結果を見ると「創業者ダミー」の係数推定値がプラスでかなり高い有意性を示している。すなわち、事業継承者のほうが統率力を重視しているという結果である。既存企業の経営を引き継ぐほうが、新しく創業する場合に比べて組織をまとめる統率力が重視されているのである。そのほか男性経営者、学部出身の経営者、操業年数の相対的に短い企業の経営者のほうが「統率力」

を重視している。

つぎの「新しいことに挑戦する積極性・チャレンジ精神」(モデル9) および「景気動向や経済政策など経済全般に関する知識」(モデル10)の重要性については残念ながら有意な決定要因は不明である。「チャレンジ精神」の重要性に関する推定において「創業者ダミー」の係数推定値はマイナス、すなわち創業者のほうがチャレンジ精神を重視しているという傾向が見られるものの、有意性が極めて小さく統計的に信頼できる結果とは言えない。

「財務状況を把握する能力」(モデル11)の重要性についても決定要因はほとんど抽出できなかったが、「大学院ダミー」が高い有意性をもってプラスの係数推定値を示しており、学部卒の経営者ほど財務状況を把握する能力を重視する傾向が見られる。最後の「資金調達能力」(モデル12)に関しては、まず「創業者ダミー」の係数推定値がプラスで有意となった。すなわち、事業継承者のほうがこの資金調達能力を重視している。「大学院ダミー」に関する推定結果は、学部卒の経営者ほど資金調達能力を重要と考えていることが示されている。最後に企業特性として、操業年数が短いほど、また、従業員規模が小さいほど、その経営者は資金調達力の重要性を認識している。若い企業あるいは規模の小さい企業ほど融資を得るのが難しいという資本市場の不完全性を示唆する結果と言えよう。

3. 企業を営む目的

本節では、経営者アンケートにおける問7「企業を営む目的について」の回答を分析対象とする。この問7は具体的な目的として6つをあげ、複数回答を認めて選択してもらう形式である。6つの目的は①高い所得を得たい、②社会貢献をしたい、③自分の裁量で仕事をしたい、④性別や年齢に関係なく働きたい、⑤自分の知識・技術・アイデアを生かしたい、⑥仕事の経験や資格を生かしたい、である。本節では当該項目を選んでいる場合1、選んでいない場合を0とする2項変数を作成し、前節と同じ説明変数を用いたロジット回帰を行った。

結果は表3に示されたとおりである。「高い所得を得たい」(「高い所得」と略記)については説明変数として「業種ダミー」と「都道府県ダミー」を含まない推計(モデル1)と含む推計(モデル2)を試みた。これらのダミー変数を含む場合、「創業者ダミー」の係数推定値が有意となる一方、「年齢」の係数推定値は有意性が落ちるといった違いがあるもの、おおむね同様の結果であるとの判断から以下ではモデル(2)の結果を検討することにしたい。

まず、「創業者ダミー」の係数はマイナスで有意な推定結果となった。創業者は「高い所得を得たい」という目的意識が相対的に弱いことを示している。そのほか大学院まで進んだ経営者も高い所得を目的とする傾向が弱い。また、操業年数の短い企業の経営者は長い企業の経営者より所得を目的とする傾向があるという示唆も得られている。

つづいて「社会貢献をしたい」(「社会貢献」と略記)という目的について検討する(以下、すべて「業種ダミー」と「都道府県ダミー」を含めた結果である)。「創業者ダミー」の係数推定

表3 企業を経営する目的^a

	(1) 高い所得	(2) 高い所得	(3) 社会貢献	(4) 自分の裁量	(5) 年齢等無 関係	(6) 自分の知識	(7) 仕事の経験
創業者 ダミー	-0.276 (0.68)	-0.892* (1.72)	-0.720 (1.35)	0.344 (0.70)	-2.002*** (3.03)	-0.229 (0.46)	0.830 (1.30)
男性ダミー	0.409 (0.33)	-0.057 (0.04)	0.089 (0.06)	-	-	-	-1.695 (1.02)
年齢	-1.784** (2.40)	-1.171 (1.24)	0.600 (0.62)	1.283 (1.36)	5.667*** (3.78)	0.811 (0.84)	1.549 (1.31)
就任年齢	-0.290 (0.83)	-0.503 (1.20)	-0.433 (0.91)	0.690 (1.62)	-1.329** (2.39)	0.242 (0.58)	0.657 (1.22)
理系ダミー	0.065 (0.28)	-0.098 (0.33)	0.123 (0.39)	0.084 (0.28)	-0.906** (2.09)	-0.120 (0.39)	1.172 (0.43)
大学院 ダミー	-2.291** (2.12)	-2.421** (2.08)	-0.314 (0.38)	-0.140 (0.17)	-	0.444 (0.53)	-
操業年数	-0.524* (1.91)	-1.109*** (2.94)	-0.438 (1.18)	-0.350 (0.98)	-1.152** (2.48)	-0.080 (0.23)	0.562 (1.22)
従業員数	-0.131 (1.34)	-0.118 (1.01)	0.330** (2.42)	-0.02 (0.18)	0.143 (0.99)	0.205* (1.83)	-0.430*** (2.65)
定数項	9.808*** (3.08)	10.573*** (2.58)	0.690 (0.17)	-4.308 (1.19)	-18.291*** (3.19)	-5.975 (1.56)	-8.405* (1.68)
業種ダミー	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む
都道府県 ダミー	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む
対数尤度	-218.3	-180.7	-170.2	-178.5	-95.6	-173.4	-130.2
サンプル数	334	301	298	290	213	282	272

a ロジット回帰による推定結果。括弧内はz値の絶対値。

***, **, * はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意なことを示す。

値の符号はマイナスであり、創業者は社会貢献を目的とする傾向が弱いという結果であるが、有意性は低く統計的には強く主張することはできない。

つづく「自分の裁量で仕事をしたい」（「自分の裁量」）については有意な要因を見出すことができなかったが、次の「性別や年齢に関係なく働きたい」（「年齢等無関係」）を目的としているか、についてはさまざまな要因が統計的に確認できた。まず、事業継承者のほうがこの点を目的としている傾向がある。事業継承型の経営者は、多くの場合それまで社員として働いていたと思われ、社員時代は定年等年齢を意識せざるを得なかったのに対して、経営者となってからはそうした年齢について考える必要が相対的に少なくなったという事情を反映しているのかもしれない。

「年齢」の係数推定値はプラスで有意となっており、経営者であると年齢等に関係なく働けるという意識は現在の年齢が高い経営者ほど強いことがわかる。また「就任年齢」の係数推定値はマイナスで有意となっており、より若いころに経営者となった回答者ほど、経営者であると年齢等に関係なく働けるという意識の強いことが示されている。そうした意識は文系（非理系）学部出身の経営者ほど強そうである（「理系ダミー」の係数推定値がマイナスで有意）。さらに現在経営している企業の操業年数がより短い場合ほど、その経営者は年齢等に関係なく働けるということを目的としている。

「自分の知識・技術・アイデアを生かすこと（「自分の知識」）を目的としているか、についてはやはり有意な要因をほとんど見出すことができなかったが、「従業員数」の係数推定値がプラスで有意となっていることから、規模の大きな企業の経営者ほどそうした点を目的としている傾向のあることがわかる。最後の項目である「仕事の経験や資格を生かしたい」（「仕事の経験」）については統計的有意性は低いものの、「創業者ダミー」の係数推定値がプラスとなっており、事業継承者ではなく創業者に仕事の経験を生かすことを目的とする傾向があると言える。また、「従業員数」の係数推定値は前問とは逆にマイナスで有意となっており、相対的に規模の小さな企業の経営者ほど仕事の経験を生かすことを目的としている傾向が見られる。

4. 大学に期待する役割

本研究課題の主要な目的は企業経営に対して大学が果たし得る役割は何かを明らかにすることである。そこで、本節では経営者アンケートの間13「あなたが自社を経営するのにあたり大学に期待する役割について」同様の分析を試みることにしたい。この質問では具体的に「a.経営戦略・事業計画策定に関する相談」等7つの項目をあげ、それぞれについて「①期待する」、「②やや期待する」、「③あまり期待しない」および「④期待しない」の4つから当てはまるものを選んでもらっている。本節ではそうした4つの選択肢に期待度の高い順に1から4の数字を割り当て、それを被説明変数とした回帰分析を試みる。

推定結果は表4として示した。表2と同様、1番目の項目「経営戦略・事業計画策定に関する相談」（「経営相談」と略記）については（1）から（4）まで4つのモデルを推計した。結果によると、推定方法の違い（普通最小二乗法か、順序プロビット回帰か）および「業種ダミー」と「都道府県ダミー」を含めるか、含めないかによって係数の推定結果に著しい違いはないと判断できる。そこで、以下ではモデル（4）について検討する。

まず、有意性は高くないものの「創業者ダミー」の係数推定値はプラスとなっている（「業種ダミー」と「都道府県ダミー」を含めることで有意性が下がっている）。創業者の場合は経営相談について大学への期待度が相対的に小さいことを意味している。そのほか文系（非理系）学部出身の経営者は理系出身の経営者に比べて経営相談に対する大学への期待の大きいことがわかる。

表 4 大学に期待する役割^a

	(1) 経営相談	(2) 経営相談	(3) 経営相談	(4) 経営相談	(5) 産学共同研究	(6) 市場調査	(7) 税務相談	(8) 後継者育成	(9) ネットワーク	(10) 在学生との交流
創業者ダミー	0.402** (2.38)	0.275 (1.47)	0.503** (2.40)	0.372 (1.52)	-0.139 (0.57)	0.108 (0.44)	-0.054 (0.22)	0.080 (0.33)	-0.198 (0.80)	-0.828*** (3.36)
男性ダミー	-0.591 (1.33)	0.106 (0.22)	-0.794 (1.39)	0.185 (0.27)	-1.909*** (2.61)	-0.516 (0.77)	-0.260 (0.38)	-0.473 (0.73)	-1.458** (2.15)	-1.992*** (2.56)
年齢	-0.359 (1.17)	-0.542 (1.58)	-0.418 (1.10)	-0.686 (1.52)	1.248*** (2.78)	1.598*** (3.47)	0.708 (1.54)	0.951** (2.12)	1.728*** (3.71)	1.481*** (3.27)
就任年齢	0.024 (0.17)	0.022 (0.14)	0.015 (0.09)	0.003 (0.01)	0.021 (0.11)	0.081 (0.40)	0.041 (0.20)	-0.163 (0.82)	-0.060 (0.30)	-0.383* (1.91)
理系ダミー	0.189* (1.96)	0.239** (2.12)	0.235** (1.97)	0.338** (2.27)	0.069 (0.47)	0.187 (1.27)	0.128 (0.85)	-0.217 (1.48)	0.071 (0.48)	-0.188 (1.28)
大学院ダミー	0.071 (0.24)	0.163 (0.52)	0.120 (0.32)	0.266 (0.64)	0.913** (2.21)	0.602 (1.45)	0.714* (1.66)	0.881** (2.14)	0.803** (1.98)	0.329 (0.81)
操業年数	0.116 (1.05)	0.210 (1.63)	0.137 (1.00)	0.266 (1.58)	0.040 (0.24)	0.044 (0.26)	-0.175 (1.04)	-0.228 (1.37)	-0.159 (0.91)	-0.196 (1.17)
従業員数	0.019 (0.49)	0.021 (0.51)	0.024 (0.48)	0.031 (0.57)	-0.129** (2.38)	-0.027 (0.49)	0.035 (0.63)	0.057 (1.05)	-0.101* (1.82)	-0.303*** (5.35)
定数項	4.061*** (3.37)	4.914*** (3.26)	-	-	-	-	-	-	-	-
業種ダミー	含まず	含む	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
都道府県ダミー	含まず	含む	含まず	含む	含む	含む	含む	含む	含む	含む
決定係数	0.034	0.264	-	-	-	-	-	-	-	-
対数尤度	-	-	-413.1	-356.0	-385.7	-360.2	-345.0	-370.9	-371.0	-367.5
サンプル数	336	324	336	324	324	324	324	324	324	324

^a モデル (1) と (2) は普通最小二乗法による推定結果、括弧内は t 値の絶対値。モデル (3) ～ (10) は順序プロビット回帰による推定結果、括弧内は z 値の絶対値。
***, **, * はそれぞれ 1%, 5%, 10% 水準で有意なことを示す。

表4では以下、2種類のダミー変数を説明変数として含む順序プロビット回帰による結果のみを掲げた。順に検討しよう。モデル(5)の「製品・サービスに関する産学共同研究」(「産学共同研究」)については「男性ダミー」の係数推定値がマイナスで有意となった。男性のほうが産学共同研究に対する大学への期待が大きい。年齢に関しては若い経営者ほどそれを期待している。大学院に進んでいない学部出身の経営者ほど、また従業員規模の大きい企業の経営者ほど、産学共同研究に対する大学への期待が大きいことも示されている。

つづく「市場調査・マーケティングに関する共同研究」(「市場調査」)に対する大学への期待については、年齢の若い経営者ほど高い傾向がある。「税務・法務に関する相談」(「税務相談」)に対する大学への期待については、統計的に有意な要因が見いだせなかった。つぎの「後継者育成プログラムの提供」(「後継者育成」)については、若い経営者あるいは学部卒の経営者ほど大学への期待が大きいことがわかる。

「日本大学出身の経営者のネットワークづくり」に関する大学(日本大学)への期待については「創業者ダミー」の係数推定値がマイナスとなっており、創業者のほうが相対的に高い期待度を示すという結果であるが、有意性がかなり低く統計的に認められるとは言い難い。有意な推定結果を見ると、男性のほうがネットワークづくりへの期待が大きい。また、年齢の若い経営者あるいは学部卒の経営者ほどそれへの期待が大きい。さらに従業員規模が相対的に小さい企業の経営者ほどネットワークづくりへの期待が大きいことも示されており、もっともらしい結果と言えよう。

最後の「在学生との交流の場の提供」(「在学生との交流」)に対する大学への期待については、「創業者ダミー」の係数推定値がマイナスで高い有意性を示している。創業者のほうがこの点での大学の役割に大きく期待していることがわかる。また、男性経営者、より若い経営者、就任年齢が相対的に高い経営者のほうが、在学生との交流の場の提供に関する大学への期待は大きい。さらに従業員規模では相対的に大きい企業の経営者のほうがこの点に関する大学への期待が大きいと言える。

5. 回帰式間の相関

本章第2節の自社の経営にとって重要な資質・能力は何か、についての分析では具体的な9項目の説明要因を明らかにする回帰式が互いに独立であると仮定して推定を行った。しかし、質問内容から考えると回答の違いを説明する回帰式が互いに関係している可能性がある。そこで、本節では9つの項目別に独立に推計するのではなく、全体を「見かけ上無関係回帰」(Seemingly Unrelated Regression, SUR)の手法によりシステム推計する。

この場合、第2節の分析と同じように各回帰式の説明変数がすべて同じであると、それぞれ独立に普通最小二乗法で推定した結果とSURによる推定結果は同一になる。そこで、ここでは以下のような手続きによって各回帰式の説明変数が異なるようにした。まず、9本全ての回帰式をそれぞれ単独で普通最小二乗法により推定した(「業種ダミー」と「都道府県

表5 自社を経営する上で重要な資質・能力（見かけ上無関係回帰による結果）^a

	(1) 経営戦略	(2) ビジネス モデル	(3) 製品開発力	(4) 営業力	(5) 継続力	(6) チャレンジ 精神	(7) 経済知識	(8) 財務把握	(9) 資金調達
創業者ダミー	0.258*** (3.03)	0.101 (0.80)	-0.148 (1.43)	-0.040 (0.41)	0.258*** (2.76)	-0.046 (0.51)	0.207** (2.19)	0.073 (0.91)	0.161 (1.20)
男性ダミー	-	-0.617* (1.92)	-0.894** (2.37)	-0.728** (2.06)	-0.584** (2.18)	-	-	-	-
年齢	0.544*** (2.99)	0.591*** (2.71)	-	-	-	-	-	-	-
就任年齢	-0.316*** (3.47)	-0.212** (2.05)	-	-	-	-	-0.133 (1.33)	-	-
理系ダミー	-	-	-	0.247*** (3.68)	-	-	-	-	-
大学院ダミー	0.531*** (2.68)	0.317 (1.46)	-	-	0.425** (2.36)	-	0.345 (1.53)	0.658*** (3.18)	0.879*** (2.65)
操業年数	-	0.128* (1.67)	-	-	0.065 (1.08)	-	-	-	-
従業員数	-	-0.088*** (3.19)	-	-	-	-	-	-	0.116*** (2.80)
定数項	-0.271 (0.37)	0.232 (0.27)	2.857*** (7.63)	2.326*** (6.61)	1.662*** (4.80)	1.611*** (37.87)	2.116*** (11.66)	1.515*** (39.24)	1.575*** (9.30)
決定係数	0.121	0.093	0.026	0.036	0.055	0.001	0.036	0.033	0.041

^a 括弧内はz値の絶対値。業種ダミーおよび都道府県ダミーは含まず。サンプル数は341。

***, **, * はそれぞれ1%, 5%, 10%水準で有意なことを示す。

表6 見かけ上無関係回帰の推定結果による残差の相関行列^a

	経営戦略	ビジネスモデル	製品開発力	営業力	統率力	チャレンジ精神	経済知識	財務把握	資金調達
経営戦略	1								
ビジネスモデル	0.387	1							
製品開発力	0.201	0.319	1						
営業力	0.204	0.325	0.465	1					
統率力	0.309	0.296	0.152	0.317	1				
チャレンジ精神	0.301	0.379	0.251	0.171	0.295	1			
経済知識	0.261	0.279	0.240	0.185	0.223	0.243	1		
財務把握	0.160	0.138	0.121	0.143	0.208	0.100	0.327	1	
資金調達	0.207	0.176	0.161	0.230	0.202	0.194	0.160	0.35	1

a 係数の推定結果は表5参照。

ダミー」は含まず)。その推定結果⁵⁾において10%以上の水準で有意となった係数のみを選んでSURによる推定を行った。ただし、「創業者ダミー」については本章における主要な関心であることから、有意水準に関わりなく説明変数として残した。

推定結果は表5に示したとおりである。各回帰式を単独で推計した表2の結果(モデル4から12)は、上述のように説明変数が異なるほか表2の推計は普通最小二乗法ではなく順序プロビット回帰によるものであり、もとより厳密には比較できないことに注意を要する。表5にしたがって「創業者ダミー」の推定結果を横に(9つの項目別に)見ると符号および有意か否かについては概ね同様であるが、「経済知識」の有意水準は上がり(表5のモデル7と表2のモデル10の比較)、「資金調達」については有意水準が下がっている(表5のモデル9と表2のモデル12)。事業継承者は景気動向や経済政策など経済全般に関する知識をより重要視しているようである。

「男性ダミー」の係数推定値に関しては「営業力」を説明する場合の有意性が高まっている(表5のモデル4と表2のモデル7)。男性経営者ほど「営業力」をより重視している。「年齢」については「経営戦略」および「ビジネスモデル」において共に係数推定値の有意性が高まっている(表5のモデル1,2と表2のモデル4,5)。年齢の若い経営者ほど「経営戦略」あるいは「ビジネスモデル」策定能力を重要と考えている。

最後に推定結果から得られた残差の相関行列を表6として掲げた。とくに高い相関を示しているのは「製品開発力」と「営業力」(相関係数=0.465)、「経営戦略」と「ビジネスモデル」(同0.387)、「ビジネスモデル」と「チャレンジ精神」(同0.379)等である。なお、Breusch-Pagan テストの結果、回帰式が全て独立であるという仮説は1%水準で棄却されて

5) 推定結果は省略。ただし、「経営戦略」については表2のモデル(1)の結果が対応する。

いる。

6. おわりに

本章の中心的関心は、経営者アンケートに回答いただいた経営者が自身創業者であるか、事業継承者であるかによって経営に対する考え、企業を経営する目的、大学に期待する役割が異なるか否かを統計的に確認することであった。言うまでもなく、たとえ自身が創業者であっても長く経営を続ける中で、創業当時と直面する課題が変化して、経営に対する考え方も異なってくるであろう。その点を認識した上で本章ではやはり創業者と事業継承者では違いがあるのではないかと考えた。以下、結論に代えて本章の分析から得られた主要な結果をまとめておきたい。

性別、年齢、就任した年齢、理系学部出身か文系学部出身か、学部卒か大学院卒か、経営する企業の操業年数、従業員数、所属業種と所在都道府県といった点で同じ経営者を比較すると、まず「自社を経営する上でどのような資質・能力は重要だと思うか」という質問への回答は以下の特徴を示している。

- (1) 事業継承者は創業者に比べて経営戦略を策定する能力が重要であると思っている。
- (2) 組織をまとめる統率力・リーダーシップについても同様に事業継承者は創業者に比べて重要と思っている。
- (3) それに対して製品・サービスを開発する能力については創業者のほうが事業継承者に比べて重要と考える傾向が見られる。

とくに(1)と(2)については既存企業の経営を継承する場合、新規創業とは違う難しさが存在することを反映した結果と思われる。

二番目に「企業を経営する目的は何か」という質問への回答からは以下の点が明らかとなった。

- (4) 創業者は事業継承者に比べて高い所得を得たいという目的意識が弱い。
- (5) また、性別や年齢に関係なく働きたいからという目的は事業継承者のほうが創業者に比べてより強く持っている。

とくに(4)については創業が所得以外の動機によってなされる可能性を示唆している。

三番目として「自社を経営するにあたり大学に期待する役割について」の回答からは、

- (6) 創業者が事業継承者に比べて在学生との交流の場の提供に期待する度合いが大きい。
- (7) それに対して経営戦略・事業計画策定に関する相談については事業継承者のほうがより期待している。

といったことが統計的に明らかとなった。

以上の分析結果を組み合わせると、たとえば、事業を継承した経営者は経営戦略を策定する能力が重要と考えており(上記の1)、その点に関して大学への期待も大きい(上記の7)。そうした期待・要望に大学としてどう応えるのか、具体性を持った取り組みが急がれる。